

一、資治通鑑：警察主管如何遂行組織管理？

◎通識教育中心副教授 / 鄒濬智

警察職司有三：執行法令、維持秩序及為民服務。維持秩序為警察的首要工作。警察維持社會秩序的行為包括：排爭解紛、解散群眾、維護街道整潔、確保交通順暢及其他重要事宜。但警察處理這些問題，常遇到麻煩事，其間或有太多利益的糾葛。故而領導警察組織遂行任務的管理技巧就顯得特別的重要。

今日關於警察組織管理的研究，多提及以下幾個重點，可以參考：

（一）警察主管要有高尚品格，建立個人魅力以號召下屬

警察身肩國家治安維護使命，不是只有宏觀的視野，幹練的經歷及洞察機先的能力便可。如其品格低落，道德不足以服眾，無論向下面對基層警察與群眾或向上面對民意機關，都將缺乏說服力。

警察主管應以個人人格特質與領導風格為利基，提高員警組織承諾度，建構高度組織效能。若警察主管藉此建立自己是可被信任的，即能引發下屬對自己的信任行為；上層與下層的關係愈加親近，可以促進主管對基層警察的影響。換言之，上司與下屬若能建立一體的伙伴關係，原本因為主管權威所造成的距離感就會降低，主管也就愈能指揮得動下屬。根據研究，基層警察對於主管的仁慈、德行領導，都能報以感恩圖報、認同效法的心態。所以相較於威權，警察主管更應頻繁使用德行領導。

（二）警察主管要懂得溝通，適時解決下屬的壓力或工作問題

基層員警在服勤過程中，難免會遇到一些法令問題、一時難以解決的疑異、與民眾發生爭議，或內部勤、業務問題。這些都會造成基層警察的壓力；重視並解決基層心理壓力是警察主管的重要任務。基層所遇到的問題若能透過溝通交流管道，由主管或副主管親自主持，與基層員警交換意



見，聽取建言，適時回應或抒發不滿情緒，藉由互動可以化解爭議，凝聚單位向心力，由此組織效能自然提升。因而各種警察管理研究均強調溝通管道對管理者的重要。

能有暢通的溝通管道，立基於主管與下屬較無距離感的前提；如此下屬較易提出意見想法。為了暢通交流，主管與下屬彼此應建立深厚地情感。一則部屬比較容易了解主管所表達的意思與要求，減少溝通次數，快速達到主管的要求；二則主管也能明確得知組織內部的困難，迅速解決，避免沉疴日久與衍生出來的更嚴重的後續問題。

（三）警察主管要勇於挑戰、自我提升

警察主管面對多變的治安環境，及多元化的社會，一件簡單的任務，可能就必須考慮包括政治在內的各種變因。加之今日犯罪手法不斷翻新，警察主管能要隨時蒐集資料，做好功課，挑戰任務。一位有效能的警察主管除須具有多元領導觀念外，亦須學習具備多元領導能力，方能因應社會快速變遷。能夠自我加強，勇於挑戰新治安環境的警察主管，才能帶領基層警察開創治安的新局面。

實務發現，許多警察主管都是點子王，勇於提出點子，但能提出點子不代表能夠實行，所以主管判斷創新警政的實施可行性與自己的確切實踐力都很重要。工作計劃未必完美，但只要有好的執行能力，都可以彌補政策的不足——重點在警察主管要勇於領導、勇於任事。

警察主管參加進修研習也是很好的提升自我能力的方法，但警察主管的自我要求與自我提升也應不僅侷限於學識領域的自習或參加教育訓練，在工作中累積行政經驗，磨練抗壓性、與上司下屬民眾互動過程學習管理與處世智慧，在代表警察機關與民眾接洽時建立人際網路並運用在警政中；

以上環節均是警察主管應不斷自我要求的重點。

（四）警察主管要營造好的組織氣氛與建立好的組織制度

基層警察對於警察主管是否用心經營組織氣氛非常在意。雖然工作壓力大，但若組織氣氛良好，基層警察普遍都樂在其中。如何在警察組織裡營造好的組織氣氛，主要工作有三：

其一是注意到當權威領導的程度越高的時候，相對的基層對組織向心程度會降低。而且權威領導除了降低組織向心力外，同時也是警察人員工作壓力的壓力源。所以降低權威領導是營造組織良好氣氛的重要工作之一。

其二是，對於基層警察而言，機關的制度能不能公平的對待所有的人是很重要的一件事，事關他們切身的獎懲與升官，所以制度公平與否直接影響他們對於制度的信任。如果制度不公平，將壓抑個人的志向，導致對於現職中的不公平感與不滿足。所以提高制度的可信度是營造組織良好氣氛的重要工作之二。

其三是，對基層警察而言，主管願不願意溝通與理解很重要。承本文第二點，溝通包括聆聽；警察主管善於聆聽，也能促進組織和諧。在知識經濟時代，知識傳播無遠弗屆，警察組織裡資訊不對等的問題已經大為減少。警察主管未必能在專業上壓得住下屬，不如先學會傾聽基層的聲音。因為，警察主管如果學會聆聽，不但可以學到更多，還可以營造人們願意聽其說話的環境；去體會別人的感受與期盼，也能優化組織中的情感交流。



（五）警察主管要適時激勵下屬

警察主管的激勵與支持，能讓基層警察認同組織，追求表現，創造出高度的組織效能。警察主管在組織管理上，應特別留心員警是否認同組織的目標與信念，是否努力奉獻於此；若然，則適時給予鼓勵、肯定與表揚。但當其表現不佳，陷入低潮時，不要急於苛責，反而要擔當其後盾，使其樂於再為組織效力。激勵下屬是加強團隊凝聚力，創造高度組織效能的重要管理手段。

雖然警察為民公僕，領國之俸祿，但若能在制度允許的範圍內給予下屬激勵，對組織士氣極有幫助。激勵的手段可以是實質的獎金和考績，也可以是口頭嘉勉和功勛記獎。可以是正式的也可以是非正式的，可以是公開的也可以是私下的。



承本文第四點，獎懲也必須在可信的制度下力求公平。警察主管做一個激勵者，要明確給一個明標，帶領他們往特定方向，達到預期目標便信實的給予獎勵才是。

參考資料：

1.朱源葆，「警察角色、組織與執法型態」，警專學報（臺北），3卷1期，2001年6月。

2.李彥慶，警察分局局長轉型領導與組織氣氛關係之研究，高雄：高雄師範大學成人教育所組織發展與領導在職班碩士論文，2005年。

3.林世當，「警察首長應有的領導氣質」，http://police.digitaler.net/pdf/regulation/reg074.pdf。

4.林劭怡，「領導與制度公平性對人員滿足與組織信任影響之研究——以基層警察人員為例。飛訊（臺北），43期，2006年3月10日。

5.張永霖，彰化縣警察局分駐(派出)所所長領導風格與基層員警工作績效及工作滿意關聯性之研究，臺中：公共政策所逢甲大學碩士論文，2009年。

6.傅國超，警察主管領導型態之研究——台北縣警察局分駐（派出）所為例，臺北：政治大學行政管理學程碩士論文，2006年8月。

7.曾信超、蔣大成、王威程，「公部門組織部屬與主管間距離及溝通對信任影響之研究——以高雄市警察局為例。「中華民國品質學會第43屆年會暨第13屆全國品質管理研討會」論文」，新竹：新竹教育大學、中華民國品質學會，2007年11月10日。

8.潘金葉，「所長領導風格與基層員警工作投入之研究——以臺北市政府警察局派出所為例，臺北：政治大學行政管理學程碩士論文，2008年1月。

9.錢英華，警察機關派出所主管的家長式領導行為與員警風紀的關係——探討個體理想性的干擾作用，桃園：元智大學管理研究所碩士論文，2006年。